

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**RELAÇÃO ENTRE O SUPORTE ORGANIZACIONAL E A
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR
DA FACILITAÇÃO TRABALHO - FAMÍLIA**

Ana Patrícia Pimenta Dias

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2008

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**RELAÇÃO ENTRE O SUPORTE ORGANIZACIONAL E A
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR
DA FACILITAÇÃO TRABALHO - FAMÍLIA**

Ana Patrícia Pimenta Dias

Dissertação orientada pela Prof. Doutora Alexandra Marques Pinto

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2008

Índice

1. Resumo	4
2. Introdução	5
2.1. Facilitação Trabalho – Família	6
2.2. O Suporte Organizacional e a Satisfação com o Trabalho	8
2.3. O Efeito Mediador da Facilitação Trabalho – Família na Relação entre o Suporte Organizacional e a Satisfação com o Trabalho	11
3. Método	14
3.1. Participantes	14
3.2. Procedimento	14
3.3. Instrumentos	14
4. Resultados	18
4.1. Estatísticas Descritivas e Coeficientes de Correlação	18
4.2. Coeficientes de Regressão: Análise das Hipóteses	19
5. Discussão	22
5.1. Limitações	23
5.2. Implicações para a Prática Organizacional	25
6. Referências Bibliográficas	28

Anexo

A presente investigação foi realizada com o intuito de explorar o lado positivo da interface trabalho - família, analisando o seu potencial efeito mediador na relação entre o suporte organizacional, relativamente à utilização dos benefícios trabalho – família, e a satisfação com o trabalho. Os dados foram recolhidos, através de um questionário, junto de uma amostra constituída por 171 casais (N = 342), casados ou a viver maritalmente, em que ambos os membros do casal desempenhavam uma actividade profissional. Os resultados obtidos indicaram que as percepções de suporte organizacional se correlacionam de forma positiva e significativa com a satisfação que os colaboradores sentem em relação ao seu trabalho. As análises estatísticas realizadas permitiram ainda constatar que a facilitação trabalho – família desempenha um papel mediador na relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho. Apesar da mediação ser apenas parcial, os resultados sugerem que, para as organizações que pretendem promover a satisfação dos seus colaboradores no contexto de trabalho, é necessário desenvolver, disponibilizar e criar um ambiente que suporte a utilização de benefícios trabalho – família, que realmente facilitem a conciliação dos papéis profissionais e familiares.

Palavras-chave: Facilitação trabalho – família; Benefícios trabalho – família; Suporte organizacional; Satisfação com o trabalho

The current investigation was designed to explore the positive side of work – family interface, by analyzing its potential mediator effect on the relation between organizational support, with respect to the use of work – family benefits, and job satisfaction. Data was collected, through a survey, in a sample of 171 couples (N = 342), married or living in marital conditions, in which each member of the couple had a professional activity. The results obtained revealed that perceptions of organizational support were positive and significantly correlated with job satisfaction. The statistical analyses performed showed that work – family facilitation plays a mediator effect on the relation between organizational support and job satisfaction. If an organization wants to promote satisfaction among employees in the work setting, our results suggest, although the mediation effect was only partial, that it is necessary to develop, make available and create a supportive organizational culture for the use of work – family benefits that really facilitate the conciliation of work and family roles.

Keywords: Work – family facilitation; Work – family benefits; Organizational support; Job satisfaction

Introdução

Nas últimas décadas, as tendências sociais, como o crescente número de pais solteiros, mães trabalhadoras, ou casais em que ambos, marido e mulher, trabalham (Brief & Nord, 1990; Fullerton, 1995, citado por Grzywacz & Marks, 2000), têm proporcionado novas responsabilidades e novos desafios, quer aos homens, quer às mulheres, para conjugarem o seu envolvimento no trabalho e na família (Grzywacz & Marks, 2000). Todas estas mudanças demográficas têm suscitado o interesse de vários investigadores no que respeita à interface trabalho – família. Contudo, o foco quase exclusivo no conflito trabalho – família constitui uma forte barreira para o desenvolvimento nesta área (Barnett, 1996, cit. por Grzywacz & Marks, 2000). Na verdade, apesar da maioria das evidências indicar que o conflito entre os dois domínios resulta numa variedade de problemas, as evidências também revelam consistentemente que os indivíduos beneficiam de conjugar o trabalho e a família e reconhecem esses mesmos benefícios como compensando as eventuais dificuldades (Grzywacz & Marks, 2000). Assim, dada a ênfase actual numa vida equilibrada, torna-se importante perceber de que forma a vida profissional e a vida familiar podem ser integradas.

Em resposta a esta necessidade de equilíbrio entre papéis, as organizações têm implementado certas mudanças pragmáticas no local de trabalho, tais como assistência com o cuidado dos filhos ou com o cuidado de idosos, trabalho a partir de casa, e horário de trabalho flexível (Caudron, 1997; Flynn, 1997, cit. por Clark, 2001). Estas políticas, habitualmente referidas como “benefícios amigos da família”, constituem, para as organizações, meios para manter uma vantagem competitiva e para atrair e reter uma força de trabalho dedicada num meio profissional cada vez mais instável (Allen, 2001). Para os empregados, estes benefícios permitem atenuar as dificuldades em coordenar e gerir múltiplos papéis (Allen, 2001).

Estudos levados a cabo neste âmbito (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Allen, 2001; Behson, 2005; Grandey, Cordeiro & Michael, 2007) revelam que a disponibilidade de benefícios trabalho – família pode ter um efeito relativamente pequeno nas atitudes e experiências no trabalho. Pelo contrário, as percepções dos trabalhadores sobre o grau em que a sua organização suporta a utilização de “benefícios amigos da família”, verificou-se estarem mais fortemente relacionadas

com atitudes e experiências no trabalho, nomeadamente com a satisfação com o trabalho¹.

Em relação aos estudos realizados para compreender mais especificamente a facilitação trabalho – família, alguns autores identificaram o suporte organizacional como um potencial preditor deste equilíbrio entre papéis (e.g., Grzywacz & Marks, 2000; Greenhaus & Parasuraman, 1999, cit. por Aryee, Srinivas & Tan, 2005). Outros autores, interessados em explorar eventuais consequências da facilitação trabalho – família, verificaram que a satisfação com o trabalho pode ser resultado de uma melhor conciliação entre o domínio profissional e familiar (e.g., Aryee et al., 2005; Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006; Boyar & Mosley, 2007).

Tendo em conta o panorama actual da nossa sociedade, mais importante do que conhecer as causas e consequências do conflito trabalho – família, é compreender a facilitação trabalho – família para poder desenvolver meios que promovam uma melhor conciliação entre estes dois domínios. A presente investigação pretende assim contribuir para um melhor entendimento do construto facilitação trabalho – família, relacionando-o com variáveis como o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho, e para uma reflexão sobre as formas de ajustamento necessárias nas organizações tendo em vista uma integração verdadeiramente eficaz da vida profissional e familiar dos seus colaboradores. O presente estudo acrescenta assim à literatura já existente, o facto de averiguar o papel mediador que a facilitação trabalho – família pode desempenhar na relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho.

Facilitação Trabalho - Família

Um crescente número de investigadores do âmbito trabalho – família, tem chamado a atenção para o lado positivo da interface trabalho – família (Barnett & Hyde, 2001; Frone, 2003; Hammer, 2003; Parasuraman & Greenhaus, 2002, cit. por Carlson et al., 2006).

A facilitação trabalho – família é definida como “o grau em que a participação no trabalho (ou na família) é facilitada em virtude das experiências, aptidões e oportunidades ganhas e desenvolvidas na família (ou no trabalho)” (Frone, 2003, p.

¹ Tradução de *Job Satisfaction*

145). À semelhança do conflito trabalho – família, a facilitação pode também ocorrer bidireccionalmente. Assim, a facilitação trabalho – família ocorre quando o envolvimento da pessoa no trabalho resulta em aptidões, comportamentos ou num humor positivo, que influenciam positivamente a vida familiar. A facilitação família – trabalho ocorre quando o envolvimento da pessoa na família resulta em suporte, humor positivo ou num sentimento de realização que ajuda a trabalhar melhor e a ter mais energia e confiança no trabalho (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004).

Em relação aos processos pelos quais a facilitação ocorre, parece não existir consenso, sendo propostas diferentes fontes de facilitação (Wayne et al., 2004). Sieber (1974, cit. por Wayne et al., 2004), por exemplo, identificou quatro mecanismos pelos quais a participação em vários papéis pode promover a qualidade de vida: os privilégios de papel, que envolvem direitos ou benefícios derivados de um papel que melhoram a vida noutro papel; a segurança de estatuto, que se refere ao suporte ou gratificação vivenciados num papel os quais melhoram a capacidade para lidar com os desafios noutro papel; a ênfase do estatuto, que engloba os recursos providenciados por um papel que permitem enfatizar experiências noutro papel; e o enriquecimento da personalidade, que diz respeito ao desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e perspectivas num papel que podem ser eficazmente aplicados em outro papel. Outros autores sugeriram que a facilitação pode ocorrer quando as actividades e o desempenho num papel dão energia aos indivíduos para outro papel, quando o suporte social que recebem (Barnett & Hyde, 2001) ou as aptidões e atitudes que adquirem num papel são úteis noutro papel (Crouter, 1984, cit. por Wayne et al., 2004), ou quando têm mais confiança e melhor humor num papel como resultado das experiências noutro papel (Stephens, Franks & Atienza, 1997, cit. por Wayne et al., 2004). Através de processos como estes, o envolvimento num papel serve para influenciar positivamente o outro (Wayne et al., 2004).

Por oposição à perspectiva do *strain* de papel, subjacente ao conflito trabalho – família, a teoria do enriquecimento de papel sugere que a participação em múltiplos papéis providencia um grande número de oportunidades e recursos que podem ser usados para promover o crescimento e um melhor funcionamento em outros domínios da vida (Barnett, 1996; S. R. Marks, 1997; Sieber, 1974, cit. por Grzywacz & Marks, 2000). Alguns estudos sugeriram que os indivíduos que se envolvem em múltiplos papéis tendem a registar níveis mais baixos de problemas de

saúde, física e mental, relacionados com o stress, e níveis mais elevados de bem-estar, comparativamente com os indivíduos que se envolvem em menos papéis (Barnett & Marshall, 1993; Crosby & Jaskar, 1993; Simons, 1992; Thoits, 1992; Wethington & Kessler, 1989, cit. por Barnett & Hyde, 2001). Assim, o trabalho pode beneficiar a família, por exemplo, através do bem-estar pessoal, e a família pode beneficiar o trabalho, por exemplo, através da gestão e redução do stress (Grzywacz & Marks, 2000).

O Suporte Organizacional e a Satisfação com o Trabalho

As mudanças generalizadas na composição das famílias e da força de trabalho têm contribuído para aumentar a probabilidade dos trabalhadores terem responsabilidades domésticas acrescidas, para além das suas responsabilidades profissionais (Bond, Galinsky & Swanberg, 1998; Gilbert, Hallett & Eldridge, 1994; cit. por Allen, 2001). Em resposta a estas mudanças, muitas organizações têm implementado programas concebidos para ajudar a conciliar os diferentes papéis de uma força de trabalho cada vez mais diversificada (Lobel & Kossek, 1996; cit. por Allen, 2001). Os horários de trabalho flexíveis e os programas de suporte para cuidado de dependentes, são exemplos de benefícios que visam facilitar a integração entre o trabalho e a família (Allen, 2001).

Contudo, apesar da investigação demonstrar que as políticas de conciliação trabalho – família podem reduzir o stress associado à integração de vários papéis, produzindo melhorias significativas em termos de atitudes e bem-estar dos trabalhadores (Thomas & Ganster, 1995, cit. por Thompson, et al., 1999), também existe registo de que esses benefícios são muitas vezes subutilizados pelos colaboradores. Perlow (1995, cit. por Thompson, et al., 1999), por exemplo, verificou, numa amostra de engenheiros, que os trabalhadores se mostravam relutantes em tirar partido dos benefícios trabalho – família por recearem sofrer consequências negativas na sua carreira. Também Lewis e Taylor (1996, cit. por Thompson, et al., 1999) e Starrels (1992, cit. por Thompson, et al., 1999) constataram que em algumas culturas organizacionais a quantidade de tempo dispendido no trabalho é interpretada como o grau de contribuição dos colaboradores e de dedicação à carreira, podendo estas normas tornar os trabalhadores reticentes em reduzir o seu horário de trabalho para dar resposta a

exigências familiares. Estudos como estes salientam que a mera oferta de benefícios nem sempre é suficiente.

Nesta linha de raciocínio, e com o intuito de salientar a importância do suporte organizacional, Thompson e colaboradores (1999) desenvolveram uma medida da cultura trabalho – família (ou seja, as suposições, crenças e valores partilhados relativamente ao grau em que uma organização suporta e valoriza a integração da vida profissional e familiar dos trabalhadores) e analisaram a sua relação com a utilização de benefícios trabalho – família, envolvimento organizacional e conflito trabalho – família. De acordo com estes investigadores, a cultura trabalho – família é constituída por três componentes. O primeiro componente diz respeito às exigências de tempo, as quais se referem a situações em que existe uma flexibilidade temporal que permite aos trabalhadores usufruírem de uma certa autonomia em relação ao seu horário de trabalho. O segundo componente da cultura trabalho – família prende-se com a carreira profissional dos colaboradores. Numa cultura trabalho – família o uso de programas e “benefícios amigos da família” é encarado como uma forma dos trabalhadores se tornarem mais eficazes não só na sua vida familiar mas também na sua vida profissional. Finalmente o terceiro componente relaciona-se com o suporte dos supervisores. Os supervisores desempenham um papel chave na eficácia das políticas e programas trabalho – família, uma vez que podem encorajar os colaboradores a participar nestes programas, e podem reforçar as normas culturais que comprometem os esforços dos colaboradores para integrar a sua vida profissional e familiar (Perlow, 1995; Starrels, 1992; Thompson, Thomas & Maier, 1922, cit. por Thompson, et al., 1999). É provável que estes três componentes sejam de alguma forma interdependentes, tendo em conta que cada um reflecte um aspecto da cultura geral de suporte para integrar a vida profissional e familiar dos trabalhadores (Thompson, et al., 1999).

Thompson e col. (1999) verificaram na sua investigação que os trabalhadores que percebem as culturas como dando mais suporte à integração trabalho – família têm maior probabilidade de fazer uso desses benefícios trabalho – família, comparativamente com os que percebem a cultura de suporte menos favoravelmente. Além disso, as culturas trabalho – família mostraram-se significativamente relacionadas, de um modo directo, com o *commitment* organizacional afectivo, e de um modo inverso com as intenções de *turnover* e com

o conflito trabalho – família, mesmo depois de controlar os efeitos da utilização de benefícios trabalho – família e das variáveis demográficas.

De facto, as percepções de suporte à família por parte da organização têm se relacionado com uma variedade de atitudes e comportamentos no local de trabalho, tais como, o *commitment* organizacional, absentismo, *turnover* e satisfação com o trabalho.

A satisfação com o trabalho não é mais do que o grau em que as pessoas gostam do seu trabalho – algumas pessoas gostam de trabalhar e consideram que esta constitui uma parte central das suas vidas, enquanto outras não gostam de trabalhar e fazem-no apenas por obrigação (Spector, 1997). A satisfação com o trabalho é um construto bastante importante na Psicologia das Organizações, e tem sido abordado de acordo com duas perspectivas. A perspectiva humanitária, focada nos indivíduos, postula que as pessoas devem ser tratadas de forma justa e respeitosa, uma vez que a satisfação com o trabalho é vista como o reflexo dessa boa relação. Além disso, pode também ser considerada um indicador do bem-estar emocional ou da saúde psicológica dos indivíduos. A perspectiva utilitária, focada nas organizações, defende que a satisfação profissional pode conduzir a comportamentos por parte dos trabalhadores que afectam o funcionamento organizacional, podendo assim a satisfação com o trabalho reflectir o funcionamento da empresa (Spector, 1997).

Dada a relevância da satisfação com o trabalho, quer para os indivíduos, quer para as organizações, vários estudos têm sido realizados para melhor compreender este construto em relação com outras variáveis. Nomeadamente, alguns autores analisaram o efeito do suporte organizacional, em relação à utilização de práticas conciliadoras dos papéis profissionais e familiares, na satisfação com o trabalho.

Allen (2001) construiu uma medida sobre as percepções de suporte à família por parte da organização, operacionalizadas como as percepções globais que os empregados formam relativamente ao grau em que a organização dá suporte à família. Allen concluiu que as percepções dos trabalhadores de que a organização suporta a família se correlacionaram significativamente com o conflito trabalho – família, satisfação com o trabalho, *commitment* organizacional e intenções de *turnover*, para além dos “benefícios amigos da família” disponíveis e do suporte do supervisor. Ou seja, os empregados que perceberam a organização como

dando suporte à conciliação entre o trabalho e a família, vivenciaram menos conflito trabalho – família, maior satisfação no trabalho, maior *commitment* organizacional, e menos intenções de deixar a organização, comparativamente com os empregados que perceberam menos suporte organizacional.

Do mesmo modo, Behson (2005) forneceu evidências empíricas de que os meios informais de suporte trabalho – família (por exemplo, autonomia no trabalho e suporte da gestão) são mais úteis do que os meios formais de suporte trabalho – família, para explicar os resultados afetivos, intencionais e comportamentais dos trabalhadores, avaliados através da satisfação no trabalho, conflito trabalho – família, stress, intenções de *turnover* e absentismo.

Mais recentemente, Grandey e col. (2007) levaram a cabo um estudo, numa amostra constituída por trabalhadores, do sexo masculino, da indústria de manufactura, para averiguar o efeito preditivo das percepções de suporte organizacional para conciliar o trabalho e a família, no conflito trabalho – família e satisfação com o trabalho. Os autores registaram correlações fortes entre estas variáveis ($r = -0.49$, para o conflito trabalho – família; $r = 0.47$, para a satisfação com o trabalho). Além disso, Grandey e col. analisaram ainda o potencial efeito mediador do conflito trabalho – família na relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho, tendo verificado apenas uma mediação parcial.

De acordo com estes resultados, e dada a relevância do construto satisfação com o trabalho, espera-se que:

Hipótese 1: A percepção de suporte organizacional, relativamente à utilização dos benefícios trabalho – família, será preditiva da satisfação com o trabalho.

O Efeito Mediador da Facilitação Trabalho – Família na Relação entre o Suporte Organizacional e a Satisfação com o Trabalho

Existem várias investigações que documentam a existência de uma relação positiva entre a facilitação trabalho – família e a satisfação com o trabalho. Da mesma forma, alguns estudos revelaram a influência do suporte organizacional na facilitação trabalho – família. Porém, estas três variáveis não foram ainda analisadas em simultâneo, de forma a averiguar o potencial efeito mediador da facilitação trabalho – família na relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho.

Ao considerar a dinâmica entre o domínio do trabalho e o domínio da família, tem se constatado que os indivíduos que beneficiam da facilitação entre a vida profissional e a vida familiar podem ser mais capazes de maximizar os múltiplos papéis e os ambientes exigentes de trabalho e de família. Na verdade, alguns autores têm mesmo verificado que manter de forma bem sucedida o equilíbrio entre os papéis familiares e profissionais, irá conduzir a níveis mais elevados de satisfação nesses domínios (Boyar & Mosley, 2007).

De acordo com a teoria sociológica (Sieber, 1974, cit. por Wayne et al., 2004) a participação em múltiplos papéis pode fornecer energia que irá contribuir para um melhor desempenho da pessoa no domínio do trabalho, conduzindo a um aumento da auto-estima e do ganho de recompensas materiais relevantes, que por sua vez dão origem a uma maior satisfação com o trabalho (Aryee et al., 2005).

Alguns estudos realizados têm confirmado que a capacidade para integrar os papéis profissionais e familiares melhora, de forma positiva, a resposta emocional das pessoas aos papéis profissionais, conduzindo assim a uma satisfação com o trabalho (Orthner & Pittman, 1986, cit. por Aryee et al., 2005). Nomeadamente, Thompson e Werner (1997, cit. por Aryee et al., 2005); Wayne e col. (2004); Aryee e col. (2005); Carlson e col. (2006); e Boyar e Mosley (2007) registaram uma relação positiva entre a facilitação trabalho – família e a satisfação com o trabalho.

Tal como foi referido anteriormente, tem igualmente sido realizada alguma investigação para estudar a influência do suporte organizacional na facilitação trabalho – família.

A relação entre estas duas variáveis pode melhor ser compreendida à luz da perspectiva expansão – melhoria (Marks, 1977; Sieber, 1974, cit. por Aryee et al., 2005). Segundo esta perspectiva, o envolvimento em múltiplos papéis fornece um número de benefícios que podem prevalecer sobre os custos, conduzindo a uma gratificação final, mais do que a *stress* (como os teóricos do conflito trabalho – família poderiam propor). Isto sugere que recursos, oportunidades de aprendizagem e suporte recebido num domínio da vida (por exemplo, no trabalho) podem ser usados para melhorar o funcionamento psicológico da pessoa em outro domínio (por exemplo, na família). Especificamente, Greenhaus e Parasuraman (1999, cit. por Aryee et al., 2005) sugerem que o suporte social recebido no trabalho pode facilitar a integração dos papéis de trabalho e de família. Um ambiente organizacional que

apoia a utilização dos benefícios trabalho – família disponíveis, pode aumentar a flexibilidade, informação e ajuda directa, que por sua vez irá facilitar a integração dos domínios de trabalho e de família.

Grzywacz e Marks (2000), à semelhança de Voydanoff (2000b; 2004a, cit. por Boyar & Mosley, 2007), verificaram que os recursos do domínio do trabalho, como o suporte organizacional, estabeleceram correlações robustas com a facilitação trabalho – família, quer para os homens, quer para as mulheres, num estudo desenvolvido nos Estados Unidos da América.

Tendo em conta toda a revisão de literatura apresentada anteriormente, é possível concluir que um ambiente que suporta a conciliação entre o trabalho e a família faz com que os trabalhadores se sintam valorizados como um todo, aumentando-lhes a auto-estima e fornecendo-lhes recursos que permitem integrar a sua vida profissional e familiar (Grandey et al., 2007). Assim sendo, é de esperar que as percepções de suporte organizacional facilitem a integração entre o trabalho e a família e, conseqüentemente, aumentem a satisfação com o trabalho, através do aumento de recursos.

Deste modo, pretende-se com este estudo perceber se um modelo que incorpora quer a influência directa do suporte organizacional em relação às questões familiares, quer a influência indirecta deste suporte na satisfação com o trabalho (através da facilitação trabalho – família) acrescenta capacidade explicativa aos estudos que tendem a considerar apenas os efeitos directos das várias variáveis.

Hipótese 2: A relação entre a percepção de suporte organizacional, relativamente à utilização dos benefícios trabalho – família, e a satisfação com o trabalho será mediada pela facilitação trabalho – família.

Método

Participantes

Participaram neste estudo 171 casais, ou seja, 342 sujeitos, sendo a amostra constituída por 50% de homens e 50% de mulheres. Os sujeitos deveriam ser casados ou, pelo menos, estar a viver maritalmente. Além disso, ambos os membros do casal deveriam trabalhar. Em relação à situação profissional dos sujeitos, estes desempenhavam funções distintas, em organizações diversas. Os participantes tinham em média 37 anos (D.P. = 9.72), e o nível médio de habilitações literárias desta amostra corresponde ao ensino secundário (M = 2.07; D.P. = 0.77). Relativamente ao número de filhos, em média cada casal tinha apenas um filho (M = 1.28; D.P. = 1.21).

Procedimento

A aplicação dos questionários foi realizada por alunas do 5º ano do Mestrado Integrado em Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, no momento a desenvolver investigação no âmbito da facilitação trabalho – família. Cada aluna ficou responsável pela aplicação de cinquenta questionários a vinte e cinco casais. Aquando da aplicação dos questionários, os participantes foram informados sobre o objectivo do estudo, sendo-lhes também garantida a confidencialidade e o anonimato das suas respostas. De modo a garantir estes dois últimos aspectos, foi fornecido a cada sujeito um envelope no qual deveriam colocar o seu questionário depois de preenchido, devendo entregá-lo posteriormente devidamente fechado.

Instrumentos²

Variáveis Demográficas: No questionário utilizado para realizar o presente estudo os participantes deveriam inicialmente responder a algumas questões sobre a sua situação profissional (profissão, local de trabalho e tempo na organização), e indicar os seus dados pessoais (idade, sexo, habilitações, número de filhos e idade dos filhos).

Suporte Organizacional: As percepções globais dos sujeitos sobre o grau em que a sua organização dá suporte à família foram avaliadas através de uma escala de 14 itens (por exemplo, “*O trabalho deve ser a prioridade na vida de uma pessoa*”), originalmente desenvolvida por Allen (2001), que verificou uma consistência interna de $\alpha = 0.91$. A escala foi traduzida no âmbito do presente trabalho. As afirmações apresentadas foram avaliadas de acordo com uma escala de resposta de cinco pontos, variando de “*Discordo Muito*” (1) a “*Concordo Muito*” (5). Resultados elevados estão associados à percepção de um maior suporte por parte da empresa em relação às questões familiares.

Na presente investigação, a análise factorial exploratória em componentes principais, com rotação ortogonal dos eixos, reteve um factor que explica 34.25% da variância, e o estudo da sua consistência interna revelou um $\alpha = 0.86$, sendo eliminados os itens 5, 12 e 13.

Facilitação Trabalho – Família: Para avaliar a facilitação trabalho – família vivenciada pelos participantes deste estudo, foi utilizada uma medida construída por Carlson e col. (2006), traduzida no âmbito da presente investigação. A escala completa é constituída por 18 itens distribuídos igualmente pelas seis dimensões da facilitação trabalho – família, identificadas por Carlson e col. (2006): facilitação trabalho – família baseada no desenvolvimento (por exemplo, “*O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família*”); facilitação trabalho – família baseada no afecto (por exemplo, “*O meu envolvimento com o meu trabalho põe-me com bom humor e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família*”); facilitação trabalho – família baseada no capital (por exemplo, “*O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a sentir preenchido(a) como pessoa e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família*”); facilitação família – trabalho baseada no desenvolvimento (por exemplo, “*O meu envolvimento com a minha família ajuda-me, a adquirir competências e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador*”); facilitação família – trabalho baseada no afecto (por exemplo, “*O meu envolvimento com a minha família faz-me sentir feliz e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador*”); e facilitação família – trabalho baseada na eficiência (por exemplo, “*O meu envolvimento com a minha família encoraja-me a usar o meu tempo no trabalho com concentração e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador*”). Para responder aos

itens os participantes usaram uma escala de resposta de 5 pontos, variando de “*Discordo Fortemente*” (1) a “*Concordo Fortemente*” (5).

Os autores desta escala verificaram que a consistência interna foi de $\alpha = 0.92$ para os 9 itens que avaliam a facilitação trabalho – família, $\alpha = 0.86$ para os 9 itens que avaliam a facilitação família – trabalho, e $\alpha = 0.92$ para a escala completa (ou seja, para os 18 itens).

Para analisar a estrutura desta escala no presente estudo, foi realizada uma análise factorial exploratória, em componentes principais, com rotação ortogonal dos eixos, a qual reteve uma solução em dois factores, ao contrário do que o modelo pressupõe (6 factores). O factor 1, que caracteriza os itens que avaliam a facilitação na direcção trabalho – família, explica 30.47% da variância, com uma consistência interna de $\alpha = 0.92$; e o factor 2, que descreve os itens que medem a facilitação na direcção família – trabalho, explica 26.91% da variância, com uma consistência interna de $\alpha = 0.90$. Em conjunto os dois factores encontrados explicam 57.38% da variância dos resultados. O factor 1 agrega 8 itens, uma vez que o item 1 foi eliminado por se revelar ambíguo. O mesmo aconteceu com mais dois itens do factor 2 (itens 6 e 18), que agrega assim 7 itens.

Tendo em conta o propósito da presente investigação, apenas foram considerados os itens que permitem avaliar a facilitação trabalho – família. Resultados elevados estão associados a uma maior facilitação do domínio do trabalho para o domínio da família.

Satisfação com o Trabalho: Para medir o grau de satisfação dos participantes com a sua vida profissional, foi usada uma versão abreviada da escala originalmente construída por Brayfield e Rothe (1951), igualmente traduzida no âmbito da presente investigação. Os autores desta escala verificaram uma consistência interna de $\alpha = 0.77$, sendo este valor corrigido segundo a fórmula Spearman-Brown para $\alpha = 0.87$ (Brayfield & Rothe, 1951). Aryee e col. (2005) aplicaram também esta escala tendo verificado uma consistência interna igual a $\alpha = 0.82$. No presente estudo, a satisfação com o trabalho foi medida através de um conjunto de 5 itens (por exemplo, “*Eu encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho*”), que os participantes deviam cotar através de uma escala de resposta de 5 pontos, de “*Discordo Muito*” (1) a “*Concordo Muito*” (5). Resultados elevados nesta escala estão associados a um maior grau de satisfação com o trabalho.

A análise factorial exploratória em componentes principais, com rotação ortogonal dos eixos, realizada no presente estudo revelou a existência de um único factor que explica 62.78% da variância dos resultados, com uma consistência interna de $\alpha = 0.84$.

Variáveis Controlo: Como alguns autores têm demonstrado que variáveis como o sexo (Clark, 1996; Wayne et al., 2004; Aryee et al., 2005), a idade (Campbell, Angus, Converse & Rodgers, 1976, cit. por Wright & Hamilton, 1978), as habilitações literárias (Mottaz, 1984; Clark, 2001) e o número de filhos (Bedein, Burke & Moffett, 1988; Behson, 2005), podem influenciar as variáveis avaliadas neste estudo, considerou-se relevante controlar o seu efeito, mesmo não fazendo parte das hipóteses estabelecidas.

Algumas das variáveis controlo, nomeadamente o sexo e as habilitações literárias, foram codificadas de modo a facilitar a análise dos resultados. Assim, o sexo feminino foi codificado com a letra *a*, e o sexo masculino com a letra *b*. Relativamente às habilitações literárias, o ensino básico foi codificado com o número 1, o ensino secundário com o número 2, o grau de licenciatura com o número 3, e o grau de mestrado/doutoramento foi codificado com o número 4.

² O questionário que se encontra em anexo inclui outras variáveis para além das descritas nesta secção. Porém, para a presente investigação apenas o suporte organizacional, a facilitação trabalho - família e a satisfação com o trabalho são relevantes.

Resultados

Estatísticas Descritivas e Coeficientes de Correlação

A análise das estatísticas descritivas (Tabela 1) permite concluir que os participantes assinalaram em média a opção de resposta “*Não Concordo, Nem Discordo*”, em relação ao suporte que a sua organização lhes dá relativamente à utilização dos benefícios trabalho – família ($M = 3.15$; D.P. = 0.74). O mesmo se verifica no que diz respeito ao grau em que a sua vida profissional facilita a vida em família ($M = 3.37$; D.P. = 0.65), e ao grau em que se sentem satisfeitos com o seu trabalho ($M = 3.37$; D.P. = 0.70).

Tabela 1. Médias, desvios padrão e coeficientes de correlação

Variáveis	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6
1. Sexo	0.50	0.50						
2. Idade	37.40	9.72	.11*					
3. Habilitações Literárias	2.07	0.77	-.09	-.11*				
4. Número de Filhos	1.28	1.21	-.04	.25**	-.15**			
5. Suporte Organizacional	3.15	0.74	.01	.06	-.02	.13*		
6. Facilitação Trabalho - Família	3.37	0.65	-.01	.09	.08	-.06	.10	
7. Satisfação com o Trabalho	3.37	0.70	.03	.00	.16**	.05	.16**	.56**

Nota: N = 342; D.P. = Desvio Padrão

* $p < .05$ ** $p < .01$

A análise da matriz de correlações entre as várias variáveis deste estudo (Tabela 1) permite tirar algumas conclusões acerca das hipóteses levantadas. Nomeadamente, a primeira hipótese de que a percepção de suporte organizacional, em relação à utilização dos benefícios trabalho – família, seria preditiva da satisfação com o trabalho, obtém um primeiro nível de apoio pela correlação positiva e significativa ($r = 0.16$, $p < 0.01$) entre estas duas variáveis. Além disso, verifica-se também uma correlação positiva e significativa ($r = 0.56$, $p < 0.01$) entre a facilitação trabalho – família e a satisfação com o trabalho. Esta correlação é bastante relevante, uma vez que se trata de uma condição essencial para testar a hipótese de mediação.

Para além dos resultados relevantes face às hipóteses em estudo, a análise dos coeficientes de correlação revela ainda correlações positivas e significativas

entre o suporte organizacional e o número de filhos ($r = 0.13$, $p < 0.05$), e entre a satisfação com o trabalho e as habilitações literárias ($r = 0.16$, $p < 0.01$), tal como outros estudos anteriores já o haviam demonstrado. Estas correlações vêm reforçar a decisão de considerar o número de filhos e as habilitações literárias como variáveis controlo.

Coeficientes de Regressão: Análise das Hipóteses

Para testar a hipótese de efeito directo (H1) e a hipótese mediadora (H2), foram conduzidas análises de regressão hierárquica em que num primeiro passo foram introduzidas as variáveis controlo (sexo, idade, habilitações literárias e número de filhos), de forma a controlar a sua influência nas variáveis do estudo, e num segundo passo foi introduzida a variável preditora de acordo com a hipótese a ser testada. Os resultados das análises de regressão estão detalhados na Tabela 2.

Tabela 2. Coeficientes Padronizados de Regressão (Beta), R^2 , R^2 Ajustado e R Square Change

Variáveis	Facilitação T-F		Satisfação com o Trabalho		Satisfação com o Trabalho		Satisfação com o Trabalho	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
1. Sexo	-.02	-.02	.05	.05	.06	.06	.06	.06
2. Idade	.10	.10	-.02	-.03	-.03	-.09	-.03	-.08
3. Habilitações Literárias	.09	.09	.20**	.20**	.17**	.13**	.19**	.14**
4. Número de Filhos	-.08	-.09	.08	.06	.09	.13**	.08	.11*
5. Suporte Organizacional		.11*		.16**				.10*
6. Facilitação T-F						.57**		.55**
R^2	.02	.03	.04	.07	.03	.36	.04	.36
R^2 Ajustado	.01	.02	.03	.05	.02	.35	.03	.34
ΔR^2	.02	.01*	.04*	.03**	.03*	.32**	.04	.32
F	1.68	2.14	3.33**	4.39**	2.84*	35.11**	3.06*	28.19**

Nota: N = 342; Facilitação T-F = Facilitação Trabalho - Família

* $p < .05$ ** $p < .01$

Quanto à hipótese 1, segundo a qual a percepção de suporte organizacional, em relação à utilização dos benefícios trabalho – família, seria preditiva da satisfação com o trabalho, as variáveis controlo (Modelo 1) explicam 4% da variância dos resultados. O suporte organizacional por sua vez acrescenta 3% à explicação da variância dos resultados, sendo assim o poder explicativo do Modelo 2 de 7%. No

que diz respeito aos coeficientes de regressão, o suporte organizacional estabelece uma relação positiva e significativa com a satisfação com o trabalho ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$), revelando-se um preditor, embora fraco, desta, e dando assim apoio à primeira hipótese deste estudo.

Para demonstrar o efeito mediador da facilitação trabalho – família na relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho, algumas condições devem ser primeiramente consideradas. Segundo Baron e Kenny (1986), para estabelecer uma relação de mediação as seguintes condições devem ser asseguradas: primeiro, a variável preditora deve afectar a mediadora na primeira equação; segundo, a variável preditora deve influenciar a variável critério na segunda equação; e terceiro, a variável mediadora deve afectar a variável critério na terceira equação. Se todas estas condições ocorrerem de um modo significativo e na direcção prevista, então o efeito da variável preditora na variável critério, na terceira equação, deverá ser menor do que na segunda. A mediação será completa se a variável preditora não tiver nenhum efeito na variável critério quando a variável mediadora é controlada.

Relativamente ao efeito da percepção do suporte organizacional na facilitação trabalho – família (Condição 1), as variáveis controlo (Modelo 1) permitem explicar 2% da variância dos resultados. A introdução da variável suporte organizacional acrescentou 1% à explicação da variância dos resultados. Deste modo, o Modelo 2 explica 3% dessa mesma variância. Analisando os coeficientes de regressão, verifica-se que o suporte organizacional, apesar de se revelar um preditor fraco da facilitação trabalho – família, se relaciona positivamente, e de um modo significativo com a variável mediadora ($\beta = 0.11$, $p < 0.05$). Assim, confirma-se que a condição 1 é suportada pelos resultados.

A segunda condição necessária para testar a hipótese de mediação corresponde à primeira hipótese deste estudo, a qual foi apoiada pelos resultados.

Finalmente, a terceira condição que pressupõe que a facilitação trabalho – família seria preditiva da satisfação com o trabalho, foi igualmente suportada pelos resultados. As variáveis controlo (Modelo 1) inseridas no primeiro passo da análise de regressão contribuem com 3% para a explicação da variância dos resultados, enquanto a facilitação trabalho – família acrescenta 32% de valor explicativo. No total o Modelo 2 explica 36% da variância dos resultados. Analisando os coeficientes

de regressão conclui-se que existe uma relação positiva e significativa entre a facilitação trabalho – família e a satisfação com o trabalho ($\beta = 0.57$, $p < 0.01$), e que a facilitação trabalho – família é um forte preditor da satisfação dos indivíduos com a sua vida profissional.

Deste modo, como as três condições propostas por Baron e Kenny foram suportadas pelos resultados obtidos, foi possível proceder ao teste da hipótese de mediação. O primeiro modelo (variáveis controlo) explica apenas 4% da variância dos resultados. No segundo passo da análise de regressão, foram introduzidas as variáveis suporte organizacional e facilitação trabalho – família, de modo a analisar o seu efeito na satisfação com o trabalho. Este segundo modelo explica no total 36% da variância dos resultados, sendo que as variáveis preditoras introduzidas contribuem com 32%. Uma avaliação dos coeficientes de regressão permite concluir que a hipótese de mediação deste estudo é apoiada pelos resultados, uma vez que se verifica uma mediação parcial. Na verdade, na presença da variável facilitação trabalho – família, o suporte organizacional continuou a ter uma relação positiva e significativa com a satisfação com o trabalho, embora tenha sofrido um decréscimo (de $\beta = 0.16$ para $\beta = 0.10$, $p < 0.05$). A facilitação trabalho – família correlacionou-se positivamente e de modo significativo com a satisfação com o trabalho ($\beta = 0.55$, $p < 0.01$), sendo esta correlação superior à que existe entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho, o que também permite reforçar a hipótese de mediação.

Para analisar se a mediação parcial encontrada é realmente significativa, foi realizado o teste de Sobel. Os resultados deste teste revelaram que a facilitação trabalho – família embora desempenhe apenas uma mediação parcial na relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho, esse efeito é significativo (Sobel = 0.06; SE = 0.03; $r < 0.05$). Estes resultados demonstram assim que o suporte que as organizações providenciam relativamente à utilização dos benefícios trabalho – família influencia não só directamente a satisfação dos seus colaboradores no contexto de trabalho, mas também indirectamente através da facilitação trabalho – família. Ou seja, os trabalhadores sentir-se-ão satisfeitos com o seu trabalho, se o suporte disponibilizado pela organização realmente facilitar a conjugação dos seus papéis familiares e profissionais.

Discussão

O presente estudo investigou a relação entre a percepção que os trabalhadores têm relativamente ao grau em que a sua organização suporta a conciliação entre o trabalho e a família, e a satisfação que sentem em relação ao seu trabalho. Esta investigação acrescenta à literatura já existente, o facto de examinar o efeito mediador da facilitação trabalho – família na relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho. Além disso, este estudo constitui mais uma tentativa para melhor compreender o construto facilitação trabalho – família, o qual se revela cada vez mais importante tendo em conta as mudanças demográficas que temos vindo a assistir, numa era em que o trabalho e a família se assumem como domínios cada vez mais importantes na vida das pessoas.

As análises estatísticas realizadas permitiram corroborar a primeira hipótese desta investigação, tendo-se assim verificado que o suporte organizacional se revelou um preditor da satisfação dos sujeitos com o seu trabalho. Contudo, apesar deste padrão de resultados já ter sido anteriormente demonstrado por outros autores (Allen, 2001; Behson, 2005; Grandey et al., 2007), é de salientar que a relação encontrada neste estudo foi fraca ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$). De facto, é possível que este resultado tenha sido influenciado pelo grau de percepção de suporte organizacional. Tendo em conta que, em média, os sujeitos revelaram não concordar, nem discordar com as questões que avaliavam este construto, pode levantar-se a questão destes indivíduos não terem conhecimento da existência de benefícios trabalho – família na sua organização. Na verdade, os participantes deste estudo desempenham várias funções, em diferentes organizações, sendo que não existiu um controlo prévio dos benefícios disponibilizados por essas mesmas empresas. A esta situação acresce o facto de em Portugal ainda existirem muitas empresas que não estão sensibilizadas para a promoção do equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos seus colaboradores. Assim, é possível que a fraca relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho se deva a uma ausência de reconhecimento de que a organização se preocupa com a integração dos papéis de trabalho e de família dos seus trabalhadores.

A segunda hipótese postulada foi igualmente suportada pelos resultados. Os resultados revelaram que para além de influenciar directamente a satisfação com o trabalho, o suporte organizacional tem impacto na satisfação com o trabalho, indirectamente, através da facilitação trabalho – família. Contudo esta mediação da facilitação trabalho – família não foi completa, o que significa que mesmo na presença da variável mediadora, o suporte organizacional continuou a relacionar-se com a satisfação que os indivíduos sentem em relação ao seu trabalho. É de salientar, no entanto, que a relação entre a facilitação trabalho – família e a satisfação com o trabalho ($\beta = 0.55$, $p < 0.01$) é bastante mais forte do que a relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho ($\beta = 0.10$, $p < 0.05$). Esta análise permite assim concluir que o suporte que as organizações disponibilizam para os seus colaboradores integrarem mais eficazmente os domínios do trabalho e da família, terá um maior impacto na satisfação dos colaboradores, se esse suporte facilitar verdadeiramente a conciliação entre o trabalho e a família. Ou seja, quando os indivíduos percebem (por exemplo, através dos comportamentos que são habitualmente recompensados e valorizados) que a sua organização está empenhada em promover um equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos seus empregados, e sentem que esse suporte permite realmente conjugar de um modo eficaz a participação em ambos os papéis, os trabalhadores terão maior probabilidade de se sentirem mais satisfeitos com o seu trabalho.

Grandey e col. (2007) desenvolveram recentemente um estudo em que investigaram, entre outras hipóteses, o efeito mediador do conflito trabalho – família na relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho. À semelhança do presente estudo, estes autores encontraram igualmente um efeito mediador parcial do conflito trabalho – família. Em conjunto, estas duas investigações fornecem dois meios alternativos (conflito trabalho - família e facilitação trabalho – família) para explicar porque é que os contextos de trabalho que suportam a conciliação trabalho – família estão associados com a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho.

Limitações

Apesar dos resultados obtidos irem, de um modo geral, ao encontro das hipóteses inicialmente postuladas, é provável que determinados factores possam ter

desempenhado uma influência negativa neste estudo. De seguida serão apresentadas algumas limitações apontadas à presente investigação, as quais deverão ser consideradas em estudos futuros de forma a desenvolver um conhecimento mais aprofundado da interface trabalho – família.

A primeira limitação a apontar à presente investigação diz respeito ao facto das empresas em que os participantes deste estudo trabalham disponibilizarem poucos benefícios, tratando-se por isso de organizações em que existem poucos desenvolvimentos no sentido de promover um equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos seus empregados. Estudos futuros deveriam ter em conta a participação de sujeitos trabalhadores em empresas que invistam na expansão e diversificação dos seus programas de benefícios, como uma tentativa de ajudar os seus colaboradores a melhor gerirem as responsabilidades profissionais e familiares com que se deparam todos os dias. As empresas identificadas no estudo do Great Place To Work, constituem bons exemplos para formar amostras que permitam obter resultados mais fidedignos.

Um segundo aspecto limitativo a apontar a este estudo relaciona-se com o facto de os participantes pertencerem a diversas empresas. Na verdade, apesar do facto dos sujeitos desempenharem várias funções em diferentes organizações poder constituir uma mais-valia em termos da generalização dos resultados, tal situação pode também ser encarada como uma eventual limitação. Empresas diferentes têm modos de trabalhar diferentes, culturas distintas e climas muito próprios, que ao não serem tomados em consideração podem comprometer os resultados.

Por fim, uma última limitação poderá ser a possibilidade das relações analisadas terem sido influenciadas por outras variáveis, não contempladas neste estudo, devido à sua relação com as variáveis medidas. Investigação anterior sugeriu, por exemplo, uma correlação entre o suporte dos supervisores e a satisfação com o trabalho (Thomas & Ganster, 1995). Wayne e col. (2004) verificaram que a afectividade positiva, ou a tendência geral para experienciar um afecto positivo, prevê o grau de facilitação entre domínios. Nomeadamente, a abertura à experiência relacionou-se positivamente com a facilitação trabalho – família. Uma outra variável que poderá ter tido influência nas variáveis estudadas é o valor percebido que os indivíduos atribuem aos benefícios de conciliação trabalho – família. Muse, Harris, Giles e Field (2008) verificaram que o valor que os

trabalhadores atribuem aos benefícios disponibilizados influencia as percepções acerca do suporte organizacional.

Assim, é importante salientar que, à medida que se vai expandindo o conhecimento acerca do construto facilitação trabalho – família, é essencial continuar a analisar a sua relação com potenciais antecedentes e consequências.

Implicações para a Prática Organizacional

Tal como tem sido salientado ao longo deste trabalho, cada vez mais se reconhece que equilibrar o domínio do trabalho e o domínio da família é um desafio constante para os cidadãos das sociedades modernas. A presente investigação vem demonstrar a importância das organizações suportarem este equilíbrio de forma que os seus empregados sintam que o seu trabalho facilita a sua vida em família, o que por sua vez terá consequências positivas na satisfação destes trabalhadores. Assim, os resultados deste estudo permitem formular importantes implicações para as organizações em geral, e para os profissionais de recursos humanos em particular.

A teoria de Fredrickson (2001, cit. por Muse et al., 2008) identifica as emoções positivas como um meio para crescer e desenvolver, permitindo que as pessoas se tornem mais pró-activas. Aplicando esta teoria ao suporte organizacional, podemos sugerir que transmitir uma mensagem de que a organização se preocupa com os seus colaboradores, de tal forma que investe na promoção da conciliação entre o trabalho e a família, e que contribui para o seu bem-estar enquanto pessoas como um todo, constitui uma abordagem mais balanceada que pode facilitar atitudes e comportamentos pró-activos no local de trabalho, tais como a satisfação com o trabalho.

De acordo com a literatura da gestão estratégica de recursos humanos (Arthur, 2003; Mello, 2006, cit. por Muse, Harris, Giles & Field, 2008) tem-se verificado que a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores está relacionada com a produtividade das empresas. É provável que esta relação seja consequência de importantes comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

Estudos realizados no âmbito da satisfação com o trabalho relacionaram esta variável com várias atitudes e comportamentos no local de trabalho: comportamentos de cidadania organizacional (McNeely e Meglino, 1994, cit. por Spector, 1997); *turnover* (e.g., Crampton & Wagner, 1994; Hulin, Roznowski, &

Hachiya, 1985, cit. por Spector, 1997); e níveis de desempenho (Iaffaldano & Muchinsky, 1985, cit. por Spector, 1997). A satisfação com o trabalho tem também sido encontrada como estando associada com estados emocionais de ansiedade (Jex & Gudanowski, 1992, cit. por Spector, 1997), depressão (Bluen, Barling, & Burns, 1990, cit. por Spector, 1997) e *burnout* (e.g., Bacharach, Bamberger, & Conley, 1991; Shiron, 1989, cit. por Spector, 1997), estados estes que comprometem, em última análise, o bom funcionamento das empresas.

Tendo em conta todas estas implicações da satisfação com o trabalho para o bem-estar dos trabalhadores e para a produtividade das organizações em geral, torna-se imprescindível que as empresas adaptem o seu ambiente, normas e valores de modo que as políticas de conciliação trabalho – família tenham o impacto desejado (Galinsky & Stein, 1990, cit. por Shockley & Allen, 2007). Assim, as organizações devem definir políticas e programas de conciliação trabalho – família, eventualmente contando com a participação dos seus colaboradores para melhor identificar os benefícios que facilitam a conciliação entre o domínio profissional e familiar. Uma vez definidas essas políticas, é essencial comunicá-las aos trabalhadores, e é imprescindível que a gestão organizacional diária esteja de acordo com os objectivos trabalho – família acordados. Os resultados obtidos nesta investigação permitem afirmar que as organizações irão beneficiar se criarem uma cultura que suporta a utilização dos benefícios trabalho família, que reconhece que os trabalhadores têm importantes papéis na vida para além do trabalho, e que realmente procura desenvolver um local de trabalho que facilite a vida familiar dos seus empregados.

De um modo geral os resultados deste estudo salientam a importância das organizações valorizarem os trabalhadores e investirem no seu bem-estar, tanto no domínio do trabalho como no domínio da família, especificamente promovendo uma verdadeira facilitação do equilíbrio trabalho – família.

As empresas que valorizam o capital humano acima de qualquer outro recurso, fazem-no porque sabem que está aí a sua fonte de competitividade, e por isso procuram criar as condições ideais para atrair os melhores profissionais. Estas empresas preocupam-se em promover um equilíbrio dos papéis familiares e profissionais dos seus colaboradores, não apenas por questões sociais, mas porque reconhecem que essa é a atitude mais acertada para ir ao encontro dos interesses

dos colaboradores e ao bom desempenho da empresa (Público - Edição Especial
“As 30 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal”, 2008).

Referências Bibliográficas

Allen, T. D. (2001). Family supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414 – 435.

Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 132-146.

Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56 (10), 781-796.

Baron, R. M. & Kenny, D. A (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Bedein, Burke & Moffett. (1988). Outcomes of work – family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14 (3), 475 – 491.

Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487 – 500.

Boyar, S. L., & Mosley, D. C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 265-281.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311.

Carlson, D., Kacmar, K., Wayne, J., & Grzywacz, J. (2006). Measuring the positive side of the work – family interface: Development and validation of a work – family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131 – 164.

Clark, A. (1996). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4 (4), 341 – 372.

Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.

Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 57-80.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143 – 162). Washington: APA.

Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Michael, J. H. (2007). Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers? *Journal of Vocational Behavior*, 71, 460 – 478.

Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111 – 126.

Mottaz, C. (1984). Education and work satisfaction. *Human Relations*, 37 (11), 985 – 1004.

Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Field, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171 – 192.

Shockley, K. M., & Allen, t. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 479-493.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction. Application assessment, cause and consequences*. London: Sage.

Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6 – 15.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392 – 415.

Wayne, J., H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108 – 130.

Wright, D. J., & Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the “job change” hypothesis. *Social Forces*, 56 (4), 1140 – 1158.